

DOI: [10.46943/IX.CONEDU.2023.GT02.030](https://doi.org/10.46943/IX.CONEDU.2023.GT02.030)

O USO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PELA GESTÃO ESCOLAR NO ENSINO FUNDAMENTAL NA CIDADE DE MANAUS - AM

DEIVILA ALVES MOTA

Mestranda do curso de Ciências da Educação da Universidad de La Integración de Las Américas - UNIDA, deivila.alvez@gmail.com

CARLOS EDUARDO MOTA LOPES

Mestrando do curso de Ciências da Educação da Universidad de La Integración de Las Américas - UNIDA, carlos_edumota@yahoo.com.br

DORLI JOÃO CARLOS MARQUES

Doutor pelo curso de Biotecnologia da Universidade Federal do Amazonas - UFAM, dmarques@uea.edu.com

RESUMO

A pesquisa foi motivada pelo uso do Planejamento Estratégico pela gestão da Escola Municipal Raul de Queiroz Menezes Veiga, da cidade de Manaus/AM, buscou-se identificar a eficácia dos processos de utilização do planejamento estratégico como tipo de gestão adotado. Neste estudo, procurou-se analisar a efetividade do marco referencial no processo gerencial na Escola Municipal Raul de Queiroz Menezes Veiga, na cidade de Manaus/AM; verificar como o planejamento estratégico auxilia o gestor escolar na organização dos planos para obter os resultados esperados e descrever a importância do acompanhamento das ações e avaliação dos resultados que foram planejados. Metodologicamente, a pesquisa é descritiva, desenvolveu-se através de uma abordagem qualitativa; a coleta de dados foi realizada por meio de um levantamento material e documental dos dados empíricos e entrevistas através de questionários pelo formulário digital Google Forms. O referencial teórico utilizado nesta pesquisa está ancorado nos autores: Guimarães (2017), Godoy (2015), Chiavenato (2010), Parente Filho (2003) e outros. A análise possibilitou concluir que, por meio do Planejamento Estratégico, é possível toda a equipe escolar participar das estratégias em busca de alcançar os

resultados finalísticos da escola, de maneira organizada em que todos tem a oportunidade de construir a identidade estratégica da escola, analisar seus dados, elaborar plano de ação e acompanhar o andamento das ações analisando e avaliando os resultados ao longo do processo; entendendo que é um trabalho que envolve esforço, dedicação, compromisso e organização de todos e não somente professor e aluno.

Palavras Chave: Planejamento, Estratégico, Gestão Escolar.

INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é ferramenta de gestão que auxilia na identificação de oportunidades, no desenvolvimento de estratégias e na definição de ações para atingir os objetivos organizacionais. O mesmo estabelece o que deve ser feito, por que deve ser feito e como deve ser feito. Ou seja, fornece as diretrizes tanto táticas quanto operacionais para impulsionar o crescimento da organização. O planejamento estratégico se constitui como uma função gerencial relevante em que a instituição se projeta para o futuro, estabelecendo objetivos e definindo maneiras de alcançá-los. (Maximiniano, 1995; Chiavenato, 2010).

O presente estudo descreve a experiência da implementação do Planejamento estratégico na Escola Municipal Raul de Queiroz Menezes Veiga, da cidade de Manaus/AM, Brasil, que a princípio não tinha uma organização sistemática e estratégias bem definidas, uma vez que não tinham claro onde queriam chegar. Com o novo modelo de gestão houve resistência durante o processo, mas percebeu-se evolução nos resultados dos indicadores finalísticos da escola. Buscar entender a dinâmica desse trabalho voltado para resultados é o que levou a seguinte pergunta: O Planejamento Estratégico pode ser utilizado como instrumento para realizar um trabalho de gestão sistematizado e direcionado na busca de resultados?

Entendemos que esta pesquisa é relevante por entender a necessidade de garantir a qualidade da educação por meio da otimização dos fluxos e das tarefas, tendo como foco a melhoria dos resultados no processo de ensino-aprendizagem, direcionando o trabalho para o crescimento da instituição de maneira que as ações possam ir ao encontro dos objetivos e das metas estipuladas.

Nesse contexto, a Escola Municipal Raul de Queiroz Menezes Veiga terá a clareza do gerenciamento das ações, do seu propósito de existência, organizando seu trabalho, levando em conta a realidade na qual está inserida, permitindo que a equipe diretiva, professores, alunos e pais sejam partícipes dessa realidade e fundamentais na construção de uma escola democrática, ativa e participativa. Dessa forma, saberão exatamente onde chegar e qual o trabalho a ser realizado; tanto a equipe diretiva, professores, colaboradores, pais e alunos se beneficiarão.

A abordagem da temática proposta, tem por objetivo principal identificar a eficácia dos processos de utilização do planejamento estratégico como tipo de gestão adotado. E, como objetivos específicos analisar a efetividade do marco referencial no processo gerencial na Escola Municipal Raul de Queiroz Menezes

Veiga, na cidade de Manaus/AM; verificar como o planejamento estratégico auxilia o gestor escolar na organização dos planos para obter os resultados esperados e descrever a importância do acompanhamento das ações e avaliação dos resultados que foram planejados.

Essa pesquisa fundamenta-se nos estudos de Chiavenato (2010) que diz que “para mobilizar e utilizar as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais, investindo nas pessoas para criar, desenvolver, produzir e melhorar seus resultados” Parente Filho (2003) que diz que “a educação é em si um bem estratégico, pois é condição para o alcance de objetivos sociais e econômicos, individuais e coletivos, assim como é, por excelência, um instrumento de inclusão social e de combate à pobreza”, nos estudos de Godoy (2015) que diz que “saber definir bem o problema, encontrar as causas e tomar ações eficazes para resolvê-lo coloca o educador num patamar diferente do tradicional docente/gestor perdido entre fins e meios, dentre outros autores.

EFETIVIDADE DO MARCO REFERENCIAL NO PROCESSO GERENCIAL NAS ESCOLAS

O marco referencial é construído na elaboração do Projeto Político Pedagógico¹ com a participação de todos e compromisso do coletivo da escola. O envolvimento de toda a comunidade escolar é essencial para que sejam atingidos os objetivos propostos, sendo necessário o engajamento para que haja qualidade.

A proposta de uma escola é apenas um ponto de partida para que aconteçam novas reflexões, tomada de consciência dos principais problemas da escola, das possibilidades de solução e definição das responsabilidades coletivas e pessoais para eliminar ou atenuar as falhas detectadas. É muito importante que se privilegie a liberdade de expressão, a igualdade e trabalho participativo, pois isso gera satisfação e constantes melhorias no trabalho.

Na Proposta Político pedagógica está definido o marco situacional que discorre sobre a realidade que circunda a escola; realidade que se expressa no contexto macro da sociedade; o marco doutrinal que é definido qual a missão da escola, sua visão de futuro e os valores que se revestem de fundamental importância para

1 Instrumento balizador para atuação da instituição de ensino.

a formação da cidadania e marco operativo que define o tipo de gestão, técnicas e metodologia da escola assim como o processo do conhecimento que a escola quer socializar e produzir.

Segundo Betini

“Chamamos de político porque reflete as opções e escolhas de caminhos e prioridades na formação do cidadão, como membro ativo e transformador da sociedade em que vive. Chamamos de pedagógico porque expressa as atividades pedagógicas e didáticas que levam a escola a alcançar os seus objetivos educacionais. É importante que o projeto político pedagógico seja entendido na sua globalidade, isto é, naquilo que diretamente contribui para os objetivos prioritários da escola, que são as atividades educacionais, e naquilo cuja contribuição é indireta, ou seja as ações administrativas”. (2005, p.39)

A escola é uma instituição social que busca a universalidade, tendo como referência e princípio normativo e valorativo da sociedade em que atua. Ela tem uma peculiaridade organizativa, uma cultura que deve ser levada em consideração em um processo de gestão. Apesar das dificuldades próprias dos sistemas da sociedade atual, o que se tem em vista é que a escola tenha uma administração participativa, sem autoritarismos, que se preocupe com o coletivo, com o desenvolvimento dos seus profissionais, porém sem perder a compreensão da necessidade de se realizar um trabalho de qualidade, visando objetivos sociais, usando métodos e técnicas que garantam o alcance deles.

Quanto às técnicas de gestão a serem utilizadas, tem que ser de acordo com a especificidade, com os objetivos e metas da instituição escolar. Entretanto, isso não extingue a necessidade de procurar, de forma coerente, a eficiência, cujos critérios estão voltados à economicidade, e a eficácia, cujos critérios são os resultados, o poder de produzir os efeitos esperados (Sander, 1995, p. 43-44).

MARCO SITUACIONAL

Na elaboração do projeto político-pedagógico da escola, é fundamental que se tenha em mente a realidade que circunda a escola; realidade que se expressa no contexto macro da sociedade: econômico, político e social; e aquela que se verifica ao entorno da escola. A realidade macro da sociedade, certamente, afeta a vida da escola, assim como também afeta a sua realidade interna específica, o

seu funcionamento, possibilidades e limites. Não levar em consideração os aspectos sociais que envolvem a escola no planejamento educacional, mesmo em nível micro, pode fazer com que o planejamento falhe em seus resultados.

É relevante reconhecer que a educação vai sendo construída continuamente a partir da relação entre histórias pessoais e coletivas de uma determinada esfera social. Isso significa analisar as experiências cotidianas de trabalho coletivo na escola na perspectiva de sua heterogeneidade, considerando que estão tomadas de conteúdo histórico. Desse modo, faz-se necessário evidenciar o particular como instância da totalidade social e compreender os sujeitos na relação com seus contextos. Conforme Cunha “o cotidiano é constituído por subjetividades inscritas em determinadas circunstâncias histórico-sociais, ou seja, que o cotidiano da escola é articulado de maneira dialética com a formação social.” (2015, p.65). Ela ainda acrescenta que

“Quando se desprezam as experiências que os alunos carregam consigo, o trabalho escolar é destituído de sentido. Do mesmo modo, quando as experiências dos professores não são pontos de partida, passagem e chegada do trabalho coletivo, este pode também perder seu sentido”. (Cunha, 2015, p.65)

Ao elaborar o marco situacional deve-se considerar alguns fatores devem ser levados em consideração como a exclusão social e educacional; desemprego; desvalorização do trabalho humano; miséria; ausência de políticas públicas sociais; falta de recursos materiais e profissionais para a gestão da escola.

A necessidade de discorrer sobre a sociedade macro, vem do entendimento de que a educação numa concepção global, refere-se aos processos de ensinar e aprender que respondem pela manutenção, perpetuação, transformação e evolução da sociedade. Diante disso, sabemos que a Educação é a grande esperança para que se tenha uma renovação de pensamento, no que se refere à família como base da sociedade, valores éticos indispensáveis à vida em comunidade, justiça e compreensão das diferenças.

MARCO DOUTRINAL OU FILOSÓFICO

No marco doutrinal ou filosófico é construído a missão, visão e valores da escola. Neles estão a base estrutural, cultura organizacional da escola que queira

alcançar bons resultados. Com elas, é possível enxergar com antecedência os sinais de mudança, identificar as oportunidades criando dessa maneira condições para as ações positivas. Definir todas as etapas da missão, visão e valores é fundamental na implementação de uma gestão de sucesso.

Para definir a missão é necessário saber para que ela existe. A missão é a essência da organização, ela deve definir a identidade institucional que é singular e exclusiva, traduz o que se considera o ideal pedagógico da instituição. Esse ideal é representado na função social, nos compromissos pedagógicos e nos valores culturais.

Conforme Parente Filho (2003, p.51), a missão significa “estabelecer o destino, a identidade e os critérios e balizamentos que orientarão os comportamentos e atitudes de uma organização”.

O importante é coordenar as ações desenvolvidas na escola de modo que elas não sejam aleatórias, mas apontem para a mesma direção, construída pelo coletivo da escola. A definição de um ideal social e educacional é o que nos permite essa coordenação e é o que dá sentido a cada uma das ações e políticas da escola. É por isso que insisto na centralidade da qualidade política; é preciso que, nas escolas, construamos coletivamente os nossos pontos de chegada, nossos ideais coletivos. (Luce; Medeiros, 2006, p.69)

Ao definir a missão, a escola estará, por conseguinte, objetivando seu foco, poderá assim, determinar com precisão quer tipo de educação deseja desenvolver.

A visão é onde ele quer chegar em um determinado tempo. É importante ter a visão sempre no horizonte, pois as ações presentes devem estar alinhadas com onde se quer chegar. Ter a visão da escola estabelece os parâmetros para a tomada de decisão, para os investimentos e principalmente para as estratégias que levará a visão.

No contexto organizacional, a “visão” descreve a parte do Planejamento Estratégico em que define o que espera ser/realizar em um determinado tempo. Orienta a comunidade escolar para o futuro, contudo não se distancia da realidade da escola. Faz a relação do cenário atual com o que se pretende alcançar em longo prazo, mostra quais resultados se quer atingir e que trabalho deve ser realizado para a obtenção dos resultados, ou seja, determina de que maneira utilizar os recursos para seguir uma trajetória. Dessa forma, para saber adequadamente o que se

espera ser/realizar, é essencial que, no estabelecimento da visão, sejam respondidas questões como: “onde se quer chegar?”, “quando?” e “como?”. (Ferreira, 2016)

Todos que já estejam na escola e quem passa a fazer parte da mesma, devem ter os valores alinhados e usa-los como balizadores das pequenas e grandes tomadas de decisão. Por serem vitais para o alinhamento interno e ao externo, os valores servem de parâmetro para as definições que envolvem questões rotineiras ou éticas.

Os valores constituem parte essencial do Planejamento Estratégico e referem-se a convicções a respeito do que se considera importante para a realização de objetivos. Eles são um senso de direção comum para todos e também é um guia para o comportamento diário; representam a essência da filosofia da organização para alcançar o sucesso. Podem ser definidos como princípios difundidos e organizados em ordem de importância, ou seja, constituem um sistema hierárquico de princípios.

MARCO OPERATIVO

O marco operativo, sinaliza os caminhos que a instituição deve seguir, nele constam as ações que serão desenvolvidas pela escola. Diz respeito ao que a escola deve e quer fazer para alcançar o marco doutrinal. É a parte técnica, visto que trata do planejamento das ações e que deve ser elaborado tendo visto os objetivos da instituição, formas de execução das ações, a avaliação das mesmas, levantamentos dos problemas e propostas de intervenção. As estratégias, recursos e sujeitos responsáveis pela realização de cada ação, de curto, médio, longo prazo e, principalmente a proposta curricular da escola. Deve conter também os programas e projetos que a instituição quer desenvolver.

A presente pesquisa discorre sobre duas grandes dimensões do trabalho escolar, a saber: Dimensão Pedagógica e Dimensão Administrativa que, apesar de estarem intrinsecamente relacionadas, têm aspectos específicos, que como tais devem ser tratados.

Na Dimensão Administrativa deve ter o ato de criação, localização, estrutura física, deve ter descrito o curso e/ou modalidade que a escola oferece, o tipo de gestão, as metas, o regime disciplinar, regras de convivência, regime de funcionamento, deve ter descrito as regras da matrícula, de transferências, sobre a frequência,

reclassificação, progressão, recuperação, escrituração e arquivos escolares, conselho de classe e sobre o Conselho Deliberativo Escolar².

Na Dimensão Pedagógica precisa estar claro como se dá o processo de ensino aprendizagem, que currículo seguir, formação continuada, como se dá a inclusão, o relacionamento família x escola, o planejamento, a metodologia, mecanismos de avaliação, os projetos e parcerias.

O Marco Operativo expressa o ideal específico da instituição. E a proposta dos critérios de ação para os diversos aspectos relevantes da instituição, tendo em vista aquilo que queremos ou devemos ser (utopia meio). Realidade desejada do campo de ação e (sobretudo) da Instituição em processo de Planejamento. (Vasconcellos, 2002).

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUAS FERRAMENTAS

Planejamentos não evitam o insucesso mas, sem planejar, o risco é bem maior. Segundo Guimarães (2017) "O planejamento escolar consiste em uma atividade de previsão de ação a ser realizada, visando a alcançar determinados objetivos, dentro das possibilidades, dos procedimentos e dos recursos a serem empregados, prevendo um tempo de execução e formas de avaliação.

É fundamental pensar coletivamente, criar espaços e situações para uma reflexão constante sobre a realidade da escola. Sem o desenvolvimento de um pensamento estratégico coletivo não há um planejamento confiável.

O exercício de planejar refere-se a uma antecipação da prática, uma previsão do que se quer alcançar, constituindo-se numa atividade necessária à tomada de decisões. Sem planejamento, a gestão corre à mercê dos acontecimentos diários; as ações são improvisadas e os resultados não são avaliados." Nesse sentido, conforme Chiavenato (2010), o planejamento ajuda o gestor a focar seu esforço, a dar um sentido de direção aos membros da instituição, a reduzir o impacto das mudanças do meio externo, maximizar a eficiência, definir os parâmetros de controle e no próprio autoconhecimento da instituição e das forças que a cercam no seu campo de atuação. Guimarães (2017) ainda acrescenta que "para o desenvolvimento do planejamento estratégico é muito importante ter objetivos bem definidos.

2 É um órgão colegiado, constituído por representantes de todos os segmentos da comunidade escolar (pais, alunos, membros do magistério e diretor/a), que toma decisões sobre as dimensões administrativa, financeira e político- pedagógica da escola.

Guimarães ainda acrescenta que “usar estratégia é realizar as atividades necessárias para chegarmos ao objetivo desejado e, para que isso aconteça, é preciso o envolvimento de todos os membros da organização, implementando esforços para mudanças culturais, alocação de recursos e desenvolvimento de novas e inovadoras metodologias.” (2017, p. 15-16)

As pessoas que planejam parecem ter resultados superiores às que agem de maneira impulsiva, sem conhecerem realmente o problema vivenciado e, assim, poder pensar nas diretrizes que podem ajudar na solução de problema. Planejar é, pois, um desafio, que consiste em tomar uma decisão antecipada, decidindo o que fazer sem saber, com precisão, quais as consequências e efeitos futuros. Daí a necessidade do replanejamento constante e do repensar cada ação isoladamente e em conjunto com as demais. (Guimarães, 2017).

A primeira etapa do Planejamento Estratégico na escola é a definição do Marco Referencial, e depois do mesmo estar bem estabelecido juntamente com a participação da comunidade escolar e registrado no Projeto Político Pedagógico da escola, é importante estabelecer metas, identificar quais os indicadores que serão acompanhados, para que as metas sejam atingidas, é importante identificar as estratégias, embasadas na análise de SWOT, precisa ter claro qual o método, que é o caminho para se chegar a meta (nesse caso, será abordado o método PDCA, uma vez que a Secretaria Municipal de Educação de Manaus trabalha com o mesmo) e o plano de ação pautado no modelo 5W2H.

Ainda hoje, encontramos profissionais da área da educação que ainda demonstra uma reação de resistência e não aceitação de acompanhamento de indicadores e metas estabelecidas, talvez embasados em ideologias e/ou crenças equivocadas de diferentes correntes. Mas trabalhar com indicadores e metas é fundamental, pois indicam um norte e mobilizam as pessoas e as motivam a analisar o caminho, ou as práticas a serem adotadas para chegar ao resultado almejado. (Godoy, 2015)

O planejamento estratégico é bastante difundido e utilizado pelas instituições para avaliar a comunidade na qual está inserida, buscando saber o que influencia seu ambiente interno e externo, a fim de estabelecer um plano de ação para atingir uma situação futura desejada, tendo por objetivos analisar os ambientes externos e internos das organizações de modo a identificar ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos. (Guimarães, 2017)

A partir do momento em que se decide por utilizar o planejamento estratégico como ferramenta de gestão, deve-se sensibilizar a equipe que participará do processo de elaboração e de implementação. O comprometimento dos envolvidos é fundamental para que o planejamento para alcançar as metas, não se torne algo meramente burocrático. A sensibilização envolve mostrar à equipe a necessidade de tal planejamento, suas vantagens e o papel de cada um na sua elaboração e implementação. Após esse momento, inicia-se o processo de análise do ambiente interno e externo.

A análise é feita de maneira interativa, identificando suas possibilidades e cenários, por meio de bases conceituais que apresentem um referencial para compreensão da realidade, utilizando, para isso, a coleta de dados quantitativa e qualitativa. A análise do ambiente externo envolve o processo de identificação de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que afetam a organização no cumprimento de sua missão. E, do interno, objetiva evidenciar as deficiências (pontos fracos) e as qualidades (pontos fortes), com o intuito de estabelecer quais são os aspectos que tornam a instituição única.

O Ciclo PDCA tem como objetivo exercer o controle dos processos, podendo ser usado de forma contínua para seu gerenciamento em uma escola, os passos desse método é "Planejar, Executar, Checar e avaliar". Como ressalta Godoy (2015, p.14) "É um método gerencial de solução de problemas e conquistas de metas e por se tratar de um método científico, quando aplicado sistematicamente, os resultados aparecem como consequência".

A presente pesquisa dará um destaque ao plano modelo 5W2H, uma vez que este é a ferramenta usada pela escola.

O 5w2h é uma ferramenta de qualidade, muito utilizada no campo da Administração, por ser uma ferramenta que possibilita a quem dela se utiliza uma visão geral, rápida e objetiva do que se deseja realizar, pontos problemáticos, tempo, responsáveis e custo. Além disso, possibilita a tomada de decisões, para melhoria e métodos. "Essas ferramentas são simples e ao mesmo tempo fortes, de fácil entendimento e aplicação. Dentre elas estão: os diagramas de processo e as folhas de verificação" A ferramenta 5w2h é uma ferramenta do tipo folha de verificação, podendo ser utilizada como um check-list. Basicamente são respondidas sete perguntas em inglês que são: What – O que será feito (etapas); Why – Por que será feito (justificativa); Where – Onde será feito (local); When – Quando será feito (tempo); Who – Por quem será feito (responsabilidade); How

– Como será feito (método); Howmuch – Quanto custará fazer (custo).
(Castelani et al., 2022, p. 6).

Godoy (2015) aborda sobre como atuar gerencialmente para elaborar um bom plano de ação que deve ter claro o que fazer, ter definido a pessoa que deve liderar a ação, o prazo, onde e o porquê da execução de determinada ação. Ela também orienta que a escola deve focar nos resultados históricos e nas metas definidas, identifique as causas prioritárias, aquelas que tem mais impacto nos resultados, de posse dessas causas, basta desenvolver um bom plano de ação que possa bloquear as causas identificadas, implementá-lo sistematicamente, tomando ações corretivas, se necessário, e registrando as práticas de sucesso para posterior difusão nas escolas e redes de ensino.

ACOMPANHAMENTO DAS AÇÕES DOS PLANOS

Conforme Sobral e Peci (2013), “não basta construir bons planos em boas bases técnicas, o planejamento precisa ter um ambiente participativo para garantir a sua permanência e reavaliação constante, conforme as mudanças que ocorrem no mercado”, assim, para Perfeito (2007), não se pode deixar de mencionar a grande importância que a comunidade escolar tem perante o sucesso dessa ferramenta, pois é a participação das pessoas que dará vida aos planos estratégicos, que se consolidarão com o tempo, reforçando a cultura do planejamento.

O planejamento só tem significância quando é implementado e avaliado de acordo com a consecução de seus objetivos; caso contrário, resumir-se-á a uma coletânea de intencionalidades que não trazem benefícios reais à organização.

METODOLOGIA

A pesquisa é de caráter descritiva caracterizada pela observação, registro, descrição e análise do fenômeno estudado e quanto à abordagem do problema, optou-se pela qualitativa, caracterizada pela busca de compreensão da complexidade envolvida no fenômeno estudado (Gil, 2019).

O estudo apresenta o processo de implementação do Planejamento Estratégico, suas etapas, seus resultados mensuráveis e o entendimento das pessoas envolvidas em todo esse processo. Tais observações se deram na Escola Municipal Raul de Queiroz Menezes Veiga localizada à rua Piricacas S/Nº no bairro

Cidade de Deus, zona Leste da Cidade, teve seu prédio próprio inaugurado no dia 08 de junho do ano de 2001, com Ato de Criação Lei Nº 597/2007. A escola tem uma gestão direcionada pela metodologia GIDE Avançada (Gestão Integral da Educação Avançada) que tem como método o PDCA que é um método gerencial de soluções de problemas e conquistas de metas. Dentre os projetos desenvolvidos, destacam-se: “Adolescentes cuidando das nascentes” (projeto que ganhou premiação), “Geotécnica associadas ao ensino de geografia nas escolas públicas”, “Práticas pedagógicas para o ensino de geografia - conscientização e preservação ambiental” e “Matemática viva”.

Os dados empíricos foram coletados através de um levantamento material e documental da escola, permitindo assim ter o conhecimento da organização do planejamento estratégico da escola, bem como o marco referencial, as metas e objetivos estabelecidos, a matriz S.W.O.T., os indicadores de desempenho, os planos pedagógico e ambiental da escola, como acontece o acompanhamento e avaliação do que está sendo desenvolvido, os resultados que a escola tem alcançado no presente, comparando-os antes e depois de aplicado a estratégia de gestão relacionada ao tema da pesquisa.

Foram realizadas entrevistas através de questionários enviados ao gestor, aos professores e administrativos através de um formulário digital Google Forms com questões relacionadas a pesquisa; por se tratar de um recurso online, esta solução permitiu uma grande agilização do processo de recolha e tratamento da informação, ao mesmo tempo que garantiu o caráter anônimo e confidencial das respostas dos participantes.

Os dados foram descritos, analisados e interpretados de forma descritiva, e apresentados através de infográficos que apontarão a sintetização dos levantamentos realizados.

Foram selecionados para a coleta de dados 10 professores, sendo 05 professores de cada turno, o gestor, a secretária, 1 administrativo, 1 serviços gerais, 1 merendeira e 15 alunos de cada turno que estão matriculados na escola foco desta pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nos dias de hoje trabalha-se para estabelecimento de metas na educação e o próprio Ministério da Educação e Cultura deu início estabelecendo metas para

todos os Estados/escolas públicas do país. "É o principal instrumento de um bom gestor para gerenciar seus liderados e acompanhar os resultados" (Godoy, 2015). Chiavenato (2019) ainda acrescenta que "Com metas quantificadas, a radiografia dos sucessos e insucessos é visível na análise, proporcionando perfeita visão crítica sobre a realidade".

Com a implementação do Planejamento Estratégico, a escola recebe uma vez na semana a visita de um assessor de gestão que orienta sobre todos os processos. Esse assessor de gestão faz o levantamento de dados com relação a todos os indicadores já mensurados pela própria Secretaria Municipal de Educação. A ferramenta que consta os indicadores chaves de desempenho é chamada de IFC'RS (Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social), nela constam indicadores da atividade fim que é Aprovação, Permanência dos alunos na escola, Alunos alfabetizados, Desempenho dos alunos nas provas externas e Distorção idade-série. Tem também, os indicadores meios na dimensão de ensino-aprendizagem e dimensão ambiental que perpassam pelos desafios que podem interferir positivamente ou negativamente na atividade fim. Todo esse levantamento é o que vai mostrar a realidade da escola e orientar as análises para a elaboração dos planos.

A escola tem como balisamento o método PDAC, onde o "P" é o "momento chave" para todo o desenvolvimento do trabalho. Nessa etapa do método a equipe reúne para analisar seus resultados e planejar.

No início do ano letivo a escola realiza a reunião estratégica, onde a equipe escolar revisa o marco referencial da escola, as metas, objetivos, fazem a análise estratégica usando a Matriz Swot fazendo uma análise dos pontos fortes e fraquezas no ambiente interno da escola e sobre o ambiente externo, bem como as oportunidades ao redor e as ameaças. Fazem análise dos resultados referentes aos resultados do ano anterior através do IFC'RS, levantando em equipe, as possíveis causas de problemas e então passam a construir o Plano Pedagógico e Ambiental da escola, utilizando a ferramenta 5W2H.

Godoy (2015) aborda sobre como atuar gerencialmente para elaborar um bom plano de ação que deve ter claro o que fazer, ter definido a pessoa que deve liderar a ação, o prazo, onde e o porquê da execução de determinada ação. Além disso, Godoy, orienta a escola para que, focada nos resultados históricos e nas metas definidas, identifique as causas prioritárias, aquelas que tem mais impacto nos resultados, de posse dessas causas, basta desenvolver um bom plano de ação que possa bloquear as causas identificadas, implementá-lo sistematicamente, tomando

ações corretivas, se necessário, e registrando as práticas de sucesso para posterior difusão nas escolas e redes de ensino.

Seguindo o giro do PDCA, depois do (P) planejar, ao longo do bimestre vem o (D) a execução das ações, o (C) que é o acompanhamento sistemático das ações dos planos, para saber se estão acontecendo, quais as dificuldades, é o momento da gestão apoiar a equipe para impulsionar a execução das ações, em seguida vem o (A) que é o momento em que a equipe se reúne ao final do bimestre para avaliar seus resultados do período, tomar ações corretivas para os maus resultados e compartilhar as boas práticas das ações bem sucedidas. A dinâmica de levantamento de dados e análise dos mesmos não é forma de opressão e de fiscalização, como muitos profissionais definem, mas um acompanhamento necessário às atividades voltadas a atender objetivos, metas e visão de futuro. (Mota, 2023, P. 288)

Ao término de cada bimestre, a escola realiza reuniões, chamadas de RADM – Relatório de Análises de Desvio de Metas, onde as equipes escolares se reúnem para analisar seus resultados de aprovação, abandono, alunos alfabetizados, desempenho dos estudantes na Avaliação de Desempenho do Estudante – ADE (é uma avaliação aplicada pela própria Secretaria Municipal de Educação do município de Manaus). A equipe faz a análise dos seus resultados, discutem as possíveis causas de problemas, planejam ações corretivas e, também comemoram seus bons resultados com socialização de boas práticas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa procurou apresentar de uma forma macro como a metodologia do planejamento estratégico é trabalhada, apresentada e abordada na escola pesquisada para auxiliar o gestor escolar na organização dos planos educacionais para obter os resultados que foram planejados para um período determinado. Assim, a abordagem seguiu para avaliar a eficácia do uso do planejamento estratégico como um tipo de gestão adotado na escola como ferramenta norteadora da eficácia das ações e planejamento escolar.

Nesse contexto, procurou-se também analisar a efetividade do marco referencial e descrever a importância do acompanhamento das ações e avaliação dos resultados para controle efetivo dos indicadores gerenciais. As análises realizadas através das observações na escola e os questionários aplicados com toda a

equipe possibilitaram concluir que, por meio do Planejamento Estratégico e suas ferramentas como 5W2H, PDCA, SWOT, IFC'RS, é possível envolvimento de todos na participação integrada das estratégias em busca de alcançar os resultados finalísticos da escola, de maneira organizada em que todos tem a oportunidade de construir na identidade escolar, analisando seus dados, elaborando o plano de ação e acompanhando o andamento das ações e dessa forma contribuindo na análise e avaliação dos resultados ao longo do processo.

Dessa forma fica claro que, a equipe passa a entender que o trabalho da gestão escolar envolve esforços, dedicação, compromisso e organização de todos os envolvidos e não somente a ação do professor e aluno.

Diante do que foi exposto, pode-se concluir que o uso do planejamento estratégico é uma metodologia gerencial eficaz quando bem desenvolvida e integrada a toda equipe para que os envolvidos possam realmente experimentar as opiniões, pontos de vista e expertise para a definição de ações que objetive resolver problemas complexos na busca de alcançar os resultados relacionados para o planejamento escolar.

REFERÊNCIAS

BETINI, G. A. **A construção do projeto político-pedagógico da Escola.** Artigo. EDUC@ção - Rev. Ped. - UNIPINHAL – Esp. Sto. Do Pinhal – SP, v. 01, n. 03, jan./dez. 2005. Disponível em http://www.Escola_padrereus.com.br/portal/JP/JP_texto_01.pdf Acesso em 15 de jun. de 2023.

CASTELANI, D. G. et al. **Aplicações de conceitos e ferramentas de gestão da qualidade em uma empresa de análises clínicas: estudo de caso.** *Revista das Engenharias.* Online - Create, Franca, v. 2, n. 1, p. 1-18, ago. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. MATOS, Francisco Gomes de. **Visão e ação estratégica: os caminhos da competitividade.** – 3.ed.rev. e atual – Barueri, SP: Manole, 2009.

CUNHA, C. **Comunicação participativa como prática cultural.** Belo Horizonte. HPHD, 2015.

FERREIRA, Ana Vitoria Sandoval. **Elementos de articulação: missão, visão, valores e a identidade organizacional.** Vol 1. São Paulo: Revista Eduicep, 2016.

GODOY, Maria Helena Pádua Coelho de. **Melhorar resultados da educação: será que os gestores sabem?** Belo Horizonte (MG): Libretteria, 2015.

GODOY, Valdir Alves de. MACHADO, marcos. **Planejamento Estratégico na Gestão Educacional: Uma ferramenta importante no processo decisório da Instituição de Ensino Superior.** Ano 3, nº 3, p.44-85, Dez 2. Guarujá: Revista Científica Intr@ciência-UNIESP, 2011.

GUIMARÃES, Silvianny da Silva Coutinho. **O planejamento estratégico e a missão da escola: um estudo de caso.** Dissertação (Pós graduação em Educação) – Universidade Federal de Goiás, regional Jataí, Goiás, 2017.

MAXIMINIANO, Antonio C. A. **Introdução à Administração.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MOTA, Deivila Alves. **A importância do Planejamento estratégico como instrumento direcionador da gestão escolar:** um estudo de caso em escolas públicas municipais de Manaus – AM. In: OLIVEIRA, Criscianne Andrade de; SILVA, Ellen de Moraes. (org.). **Gestão pública: diálogos interdisciplinares.** – São Paulo: Pimenta Cultural, 2023.

PARENTE FILHO, José. **Planejamento estratégico na educação. Brasília: Plano Editora, 2003.**

PERFEITO, Cátia D. F. **Planejamento Estratégico como Instrumento de Gestão Escolar.** Revista Educação Brasileira. Brasília, v. 29, n. 58 e 59, p. 49-61, jan./dez. 2007.

SANDER, W. **Escolas públicas de Chicago e o desempenho dos alunos.** Urban Education, 36 (1), 27-38, 2001.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** 2. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Planejamento: projeto de ensino- aprendizagem e projeto político-pedagógico.** São Paulo: Libertad, 2002.